

Entrevista a Herminia Ibarra

LIDERANDO EN LA ERA DE LA DISRUPCIÓN: 5 COMPETENCIAS CRÍTICAS

Herminia Ibarra, experta en desarrollo profesional, analiza las cinco competencias imprescindibles para que los líderes prosperen en el mundo pospandémico

SARAH GREEN CARMICHAEL

Editora en Bloomberg Opinion

Usted ha afirmado que, hoy en día, las organizaciones comparten algunos objetivos y desafíos comunes. Por favor, explique esto. Antes de la pandemia, teníamos muchas conversaciones sobre innovación y transformación digital, pero los desafíos existenciales de los últimos dos años nos han obligado a ampliar esas conversaciones. Responder a una pandemia global, a una crisis medioambiental y a la lucha por la equidad racial exige lo que el CEO de Microsoft, Satya Na-

della, describe como pasar de ser “sabelotodo” a ser “aprendelotodo”.

Ahora mismo, la mayoría de las organizaciones se están esforzando por tener seis características: ser ágiles, centradas en el cliente, innovadoras, expertas en el uso de la tecnología, inclusivas y a prueba de disrupciones. Si pensamos en las competencias de liderazgo para la era pospandémica, a mí, lo que más me interesa es saber qué tenemos que hacer para infundir estas características en los equipos y las organizaciones.

¿Qué competencias de liderazgo serán las más valiosas a partir de ahora?

Tengo presentes cinco competencias, y las llamo las “cinco C”: →

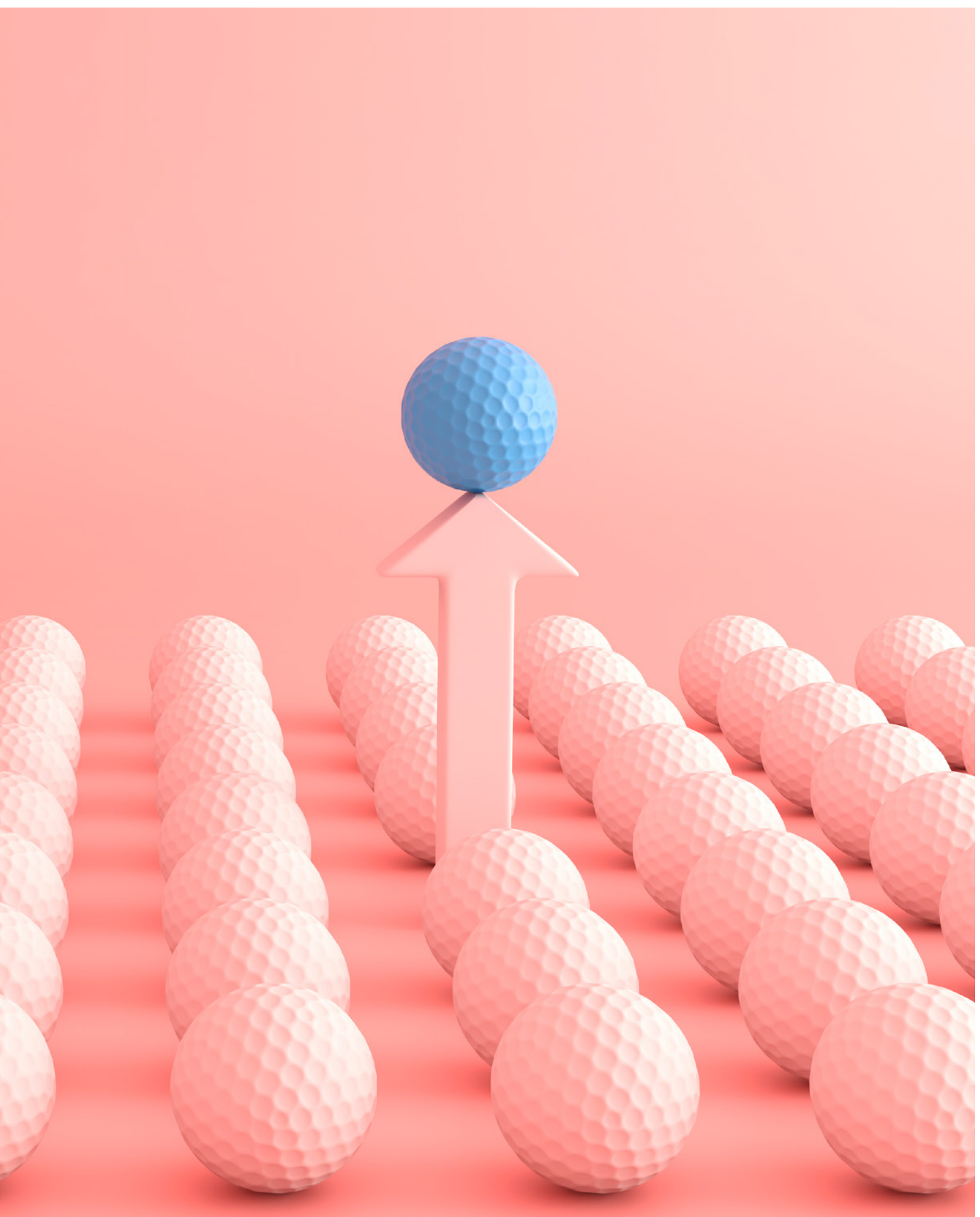


QUIÉN ES QUIÉN

Herminia Ibarra

Es Charles Handy Professor of Organizational Behaviour en la London Business School. Es autora del libro superventas *Act Like a Leader, Think Like a Leader* (HBR Press, 2015) y miembro de la red de expertos del Foro Económico Mundial.

Thinkers50 la considera uno de los veinte expertos en gestión empresarial más influyentes del mundo. De hecho, esta entrevista se originó como un podcast para Thinkers50.



→ • La primera es la **transversalidad** (“cross-cutting”), que implica desarrollar redes que crucen los límites de tu organización para conectar con nuevas ideas y conocimientos y compartirlos con tu equipo. El problema es que la construcción de redes que reflejen la diversidad se nos da notoriamente mal: nuestros sesgos hacen que nos gusten las personas que se nos parecen; pero la innovación siempre viene de fuera, igual que las amenazas y los peligros.

• La segunda competencia es la **colaboración**. En particular, me he obsesionado con ese aspecto de la colaboración que implica fomentar la seguridad psicológica. Muchos lectores conocen la investigación de la profesora de Harvard Amy Edmondson sobre la importancia de sentir que podemos expresarnos sin temor a las consecuencias. Esto resulta especialmente importante en momentos de crisis. La pregunta para los líderes es si, cuando sus empleados detecten algo inesperado, ¿informarán de ello o no? La razón de ser de los equipos es poder compartir puntos de vista diferentes. A medida que los equipos se vuelven más diversos –y ahora, también más virtuales–, resulta más importante que nunca cuidar la colaboración en un entorno de seguridad psicológica.

• La tercera competencia es el ‘**coaching**’. La función de los directivos ha dejado de ser monitorizar, controlar e inspeccionar, para pasar a centrarse en promover el potencial de las personas y facilitar su desarrollo. Curiosamente, estoy constatando que, cuanto más avanzada está la transformación digital de una organización, más se centra en instituir el *coaching* como estilo de liderazgo.

• La cuarta competencia es **configurar la cultura**, que, en realidad, consiste en destruir todos los aspectos obsoletos de la cultura actual. Una cosa que he aprendido al analizar proyectos de transformación es que, aunque se cumplan todos los criterios de una buena ejecución, inevitablemente, llegará un momento en que nos estancaremos. Y, en la mayoría de los casos, eso será porque nos he-



"LA FUNCIÓN DE LOS DIRECTIVOS HA DEJADO DE SER MONITORIZAR, CONTROLAR E INSPECCIONAR, PARA PASAR A CENTRARSE EN PROMOVER EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS Y FACILITAR SU DESARROLLO"

mos topado con prácticas que forman parte del “viejo orden”, cosas que la gente da por supuestas acerca de “cómo se hacen las cosas aquí”. Ser capaces de transformar radicalmente esos elementos resultará de-

terminante de cara a efectuar con éxito ese cambio.

• El quinto elemento es **conectar**, que está vinculado a la respuesta a la siguiente pregunta: ¿por qué querría alguien tenerle a usted como líder? Ganarse una respuesta positiva implica crecer continuamente, desarrollando empatía y liderazgo auténtico. En estos momentos difíciles, la gente quiere líderes auténticos.

Muchos de nosotros nos hemos dado cuenta de que nuestras redes no son lo bastante diversas. ¿Cómo podemos remediar esto?

Para empezar, conviene darse cuenta de que esto forma parte de la naturaleza humana: tendemos a acercarnos a las personas que se nos parecen en términos de género, raza, orientación política y edad. El primer paso para subsanar esto es entender que ello li-



simples, como sentarse a comer con gente diferente, y no siempre con el mismo grupo. Si empieza por contactar activamente con la periferia de su red actual, eso provocará que su red se vaya ampliando.

¿Cuál es la mejor manera de mejorar la seguridad psicológica en un momento que no resulta muy seguro psicológicamente?

El problema es que, cuando la gente tiene miedo a perder su empleo, tiende a manipular a su jefe diciéndole lo que quiere oír. Así pues, a menos que el jefe busque de manera proactiva una opinión honesta, las consecuencias pueden ser graves.

Uno de mis colegas analizó el caso de Nokia durante su declive tras la aparición del smartphone. Pasó bastante tiempo allí, y descubrió que parte de lo que estaba sucediendo era que el mercado laboral finlandés era extremadamente limitado en ese momento. La gente tenía miedo de quedarse en paro, así que no decían lo que real-

la **sensibilidad social** y la **empatía**. ¿Cómo se siente la gente de su equipo? ¿Están ocultando sus verdaderas emociones? ¿Tienen ganas de expresarse, pero optan por no hacerlo? Intentar incidir en esto a través del concepto de participación equitativa es un buen punto de partida.

Un elemento inquietante del trabajo virtual es que algunos directivos están monitorizando a sus empleados más que nunca, incluso utilizando software para observar lo que están escribiendo, o tomando capturas de pantalla. ¿Cuál es su reacción ante esto?

Las ventajas y desventajas de trabajar desde casa están aún por determinar, pero creo que se está tendiendo hacia un consenso de que un modelo híbrido es, probablemente, la mejor solución. Esta monitorización que menciona está ocurriendo a dos niveles. El primero es en términos de resultados: qué produce un empleado y si está cumpliendo con sus objetivos. El segundo tipo de monitorización se centra en el pro-

"LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR DESDE CASA ESTÁN AÚN POR DETERMINAR, PERO CREO QUE SE ESTÁ TENDIENDO HACIA UN CONSENSO DE QUE UN MODELO HÍBRIDO ES, PROBABLEMENTE, LA MEJOR SOLUCIÓN"

mita nuestro pensamiento. La pandemia nos impide realizar la mayoría de las actividades habituales que nos permitirían ampliar nuestras redes, por lo que debemos ser bastante intencionales al respecto. Mi consejo es que busque personas que sean diferentes a usted, pero que compartan sus intereses profesionales, y que se ponga en contacto con ellas. Plántese la elaboración de una lista de contactos nuevos como una tarea más de su puesto. Es probable que tenga pocas personas en su red que sean más jóvenes que usted, así que estaría bien empezar por ahí.

Google analizó recientemente qué cosas hacen que los directivos y los equipos resulten efectivos, y un factor que detectó es que los equipos y directivos que tienen las redes más diversas suelen obtener los mejores rendimientos. Estas personas hacían cosas

mente pensaban. Y todos sabemos cómo acabó eso.

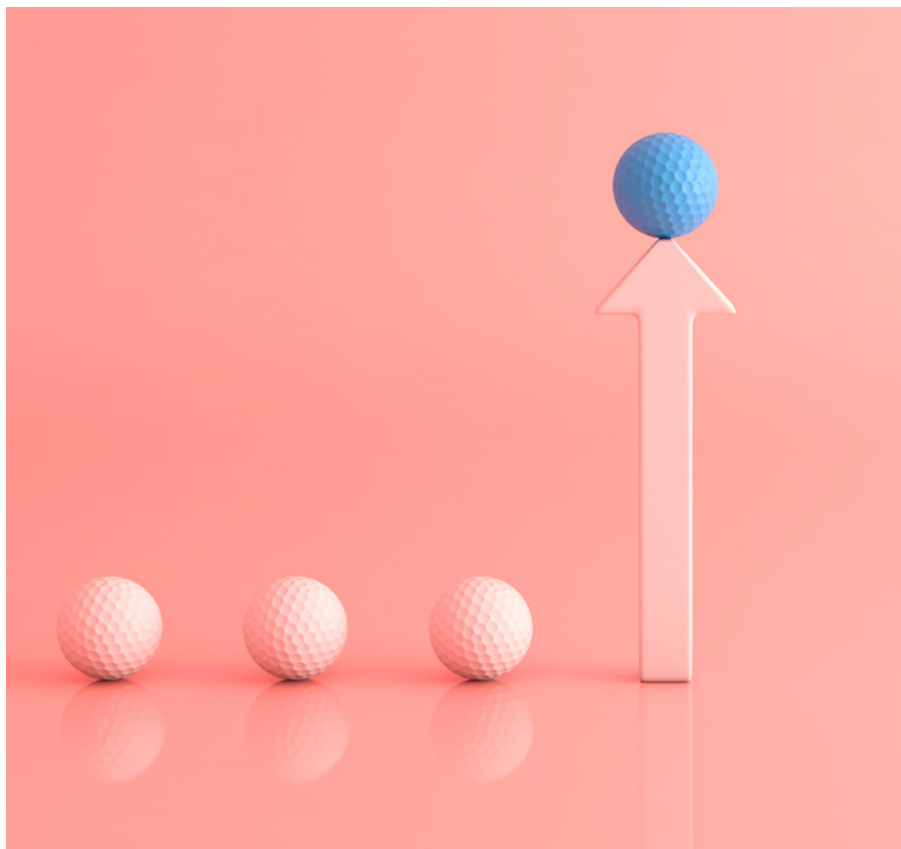
En términos de qué se debe hacer al respecto, las investigaciones demuestran que hay dos factores principales que se correlacionan con la seguridad psicológica:

- El primero es la **inclusividad**. Si la participación y el uso de la palabra se reparten más o menos por igual en un equipo, es más probable que haya seguridad psicológica, a diferencia de los equipos donde siempre dominan la palabra dos o tres personas. Así pues, controlar estas cosas para garantizar una participación igualitaria es importante, y eso es algo que vale también para la actividad online.
- El segundo elemento es un poco más complicado, porque tiene que ver con

ceso: ¿cuántas horas está un empleado pegado a su ordenador? Personalmente, diría que la monitorización en términos de resultados es la mejor opción. Y, por supuesto, los directivos deben dejar muy claro cuáles son los resultados esperados. De cara al futuro, vamos a tener que ser mucho más sofisticados a la hora de definir una "tarea". Vamos a tener que expresar mejor qué es exactamente lo que queremos que la gente entregue (y eso no pasa, en absoluto, por saber cuántas horas pasan delante del ordenador).

Una organización con la que he colaborado mucho es Microsoft, que ha llevado a cabo una transformación muy interesante bajo el mando de Satya Nadella. Han puesto a prueba sus nuevas herramientas digitales en la propia empresa y han aplicado todo tipo de análisis. Para empezar, ahora todos los empleados disponen de una →

"EL ANTIGUO PARADIGMA DEL 'COACHING' SE PARECÍA AL PLANTEAMIENTO DE UN ENTRENADOR DE UN EQUIPO DE BÉISBOL INFANTIL: 'TE VOY A ENSEÑAR LO QUE SÉ PARA QUE PUEDAS HACERLO IGUAL QUE YO'. EL NUEVO PARADIGMA CONSISTE EN HACER PREGUNTAS QUE PERMITAN AL EMPLEADO APRENDER POR SÍ MISMO, A SU MANERA"



→ herramienta que les muestra cómo están utilizando su tiempo: cuánto tiempo han pasado en reuniones, cuánto han dedicado al “*focus time*” (ese estado de “pizarra blanca” en el que podemos dejar que nuestra mente divague) y cuánto dedican a los correos electrónicos. La herramienta también registra cuánto tiempo pasa el empleado trabajando fuera del horario laboral. El objetivo es ayudar a la gente a mejorar su gestión del tiempo. También registra cuánto tiempo pasan con las personas clave de su red, incluidos los clientes. De momento, ya han podido demostrar que, cuanto más tiempo pasan los comerciales con los clientes, más productos y servicios de Microsoft utilizan esos clientes.

En términos de 'coaching', ¿cuáles son algunas de las mejores prácticas?

El *coaching* es un proceso de desarrollo que se basa, en gran medida, en las preguntas. La magia del *coaching* pasa por averiguar qué preguntas debemos hacer. Las personas a quien mejor se les da esto “recopilan” preguntas, anotando y conservando las que provocan una reflexión. Los interrogantes básicos, planteados en forma de pregunta abierta, tienden a fomentar el aprendizaje. En general, veo que las preguntas sencillas suelen ser las mejores, como:

¿qué está usted intentando conseguir?, ¿qué le está ayudando? ¿con qué obstáculos se ha encontrado?, ¿qué opciones ha explorado? En definitiva, preguntas muy abiertas, orientadas a la resolución de problemas.

Este es un conjunto de competencias que resulta nuevo para la mayoría de los líderes. El antiguo paradigma del *coaching* se parecía al planteamiento de un entrenador de un equipo de béisbol infantil: “Te voy a enseñar lo que sé para que puedas hacerlo igual que yo”. El nuevo paradigma consiste en hacer preguntas que permitan al empleado aprender por sí mismo, a su manera. Y el *coach* también aprende del empleado, o sea, que ambas partes salen beneficiadas.

Usted ha dicho antes que la configuración de la cultura consiste, en gran medida, en desterrar

las prácticas obsoletas. ¿Cuál es la mejor estrategia?

Como ya he indicado, cualquier iniciativa de cambio cultural solo logrará llegar hasta cierto punto, porque los viejos sistemas, procesos y procedimientos apuntalan la cultura antigua. En Microsoft adoptaron un enfoque muy centrado en el cliente, e incorporaron un estilo de liderazgo basado en un planteamiento orientado al crecimiento (intentando averiguar qué son capaces de aprender las personas, en vez de fijarse solo en lo que saben producir ahora). Pero seguían haciendo sus informes de resultados trimestrales a la manera antigua (el sistema del que Jack Welch fue el pionero en GE, donde la gente se pasa meses preparando presentaciones de PowerPoint, para producir lo que algunos han llamado el “teatro del éxito”, en el que una presentación puede determinar el éxito o el fracaso de una carrera).

Se dieron cuenta de dos cosas. En primer lugar, que montar este tipo de espectáculo iba en contra de su voluntad de ser “aprendelotodo”, en vez de

“sabelotodo”. Si se habían cometido errores durante el proceso de los que la gente pudiera aprender, eso no se mencionaba. Y la gente dedicaba meses a estas presentaciones, tiempo que podrían haber dedicado a los clientes, cosa que mejoraría la facturación. Así pues, optaron por desmontar, literalmente, esta práctica.

Es importante examinar qué resultados está produciendo su cultura, y si una práctica determinada está ayudando a consolidar el mensaje que se desea transmitir o si, por el contrario, lo debilita. Otros sistemas para configurar una cultura incluyen el hacer de modelo: tenga claro a qué aspira y encarne ese ideal. Seleccione a las personas que demuestren tener esas cualidades y recompénselas por ello. Y comunique esos valores constantemente.

¿Cómo puede garantizar un líder la diversidad de las personas implicadas en el 'coaching'?

Cuando un grupo está subrepresentado en una organización, tiende a tener menos poder, oportunidades y legitimidad. Lo que suele suceder entonces es que las personas de los grupos mayoritarios abordan el *coaching* dando por hecho que todos quieren ser como ellos. Por supuesto, las personas de los grupos subrepresentados, ya sean mujeres o minorías raciales, no opinan lo mismo. ¿Adivina qué? ¡No quieren ser idénticos a usted!

Uno de los elementos más valiosos de este nuevo planteamiento de *coaching* es que permite sonsacar a la persona qué es lo que quiere lograr, y eso nos ayuda a saber qué podría hacer en el futuro. Trabajamos con su realidad, en lugar de imponerle nuestro punto de vista. Cada una de las “cinco C” (transversalidad, colaboración, *coaching*, configuración de la cultura y conexión) son cosas que nos ayudarán a atraer más talento y un conjunto más diverso de opiniones.

Hablemos un poco sobre la empatía y la autenticidad. ¿Qué piensa usted actualmente sobre estas cualidades?

El titular es “¡La autenticidad es estúpida!”. No voy a buscar argumentos en contra. Sin embargo, me preocupa que algunas personas utilicen esta idea como excusa para no salir de su zona de confort. A esto lo llamo y la

“paradoja de la autenticidad”: nos sentimos atraídos por una definición de nosotros mismos que es histórica y que representa nuestro ser más conservador y prudente, contrapuesto a una identidad más experimental y orientada hacia el futuro. Llevo mucho tiempo advirtiendo del peligro de confundir lo que significa ser auténtico con lo que significa ser rígido y defendiendo que debemos ser auténticos y adaptables.

Es importante pensar en la autenticidad en términos más matizados para no condenarnos a ser siempre iguales. En la literatura de la psicología, se entiende la autenticidad casi como un proceso de “creación de la identidad”, de ser los autores de aque-

llo que queremos llegar a ser. Un punto de partida para este proceso es reflexionar sobre nuestras experiencias para aprender y crecer a partir de ellas. Si hacemos esto, aumentará nuestra capacidad para comunicar a los demás estas ideas, que serán los cimientos de nuestra filosofía de liderazgo.

La autenticidad es un factor de gran importancia en nuestra capacidad para conectar con las personas e inspirarlas. Dice una antigua máxima que “Todo el mundo quiere cambiar el mundo, pero nadie quiere cambiarse a sí mismo”. Esta nueva definición de autenticidad implica, paradójicamente, estar dispuestos a cambiar. Implica estar dispuestos a examinarnos a no —>

"LLEVO MUCHO TIEMPO ADVIRTIENDO DEL PELIGRO DE CONFUNDIR LO QUE SIGNIFICA SER AUTÉNTICO CON LO QUE SIGNIFICA SER RÍGIDO Y DEFENDIENDO QUE DEBEMOS SER AUTÉNTICOS Y ADAPTABLES"

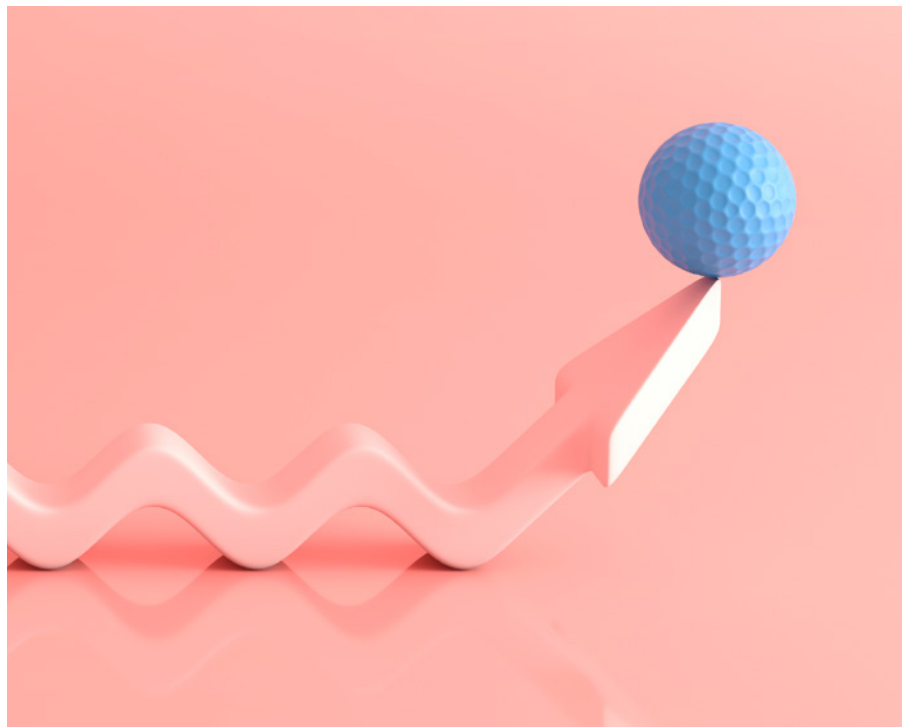


—> nosotros mismos, aprender y crecer para volvernos aún más auténticos.

Las empresas que más han avanzado en su proceso de transformación digital han automatizado cosas como los pronósticos y utilizan muchos sistemas de análisis inteligente. Esto ha eliminado algunas de las tareas cotidianas que solían realizar los directivos. Entonces, ¿qué deberían hacer estas personas con el tiempo que les queda libre? Deberían ayudar a la gente a mejorar. En una empresa con la que trabajé, tenían pronósticos completamente automatizados, y un alto ejecutivo lo estaba pasando fatal porque la gente seguía dedicando mucho tiempo a las reuniones de pronóstico. Así pues, empezó a adoptar la estrategia del *coaching*, planteando preguntas como: ¿qué está usted intentando conseguir? Lo que descubrió fue que se trataba de una cuestión política: la gente sentía que tenía que estar en esas reuniones para complacer a su jefe. A través del *coaching*, logré que una ejecutiva en particular dijera “no” a cosas que no suponían un buen uso de su tiempo. Un verdadero cambio se produce cuando las personas tienen muy claro qué es lo que se espera de ellas y pueden optimizar su uso del tiempo en función de esos objetivos.

Otro reto es saber recibir este tipo de 'coaching'. ¿Algún consejo al respecto?

Resulta mucho más difícil de lo que parece, especialmente si la persona que recibe el *coaching* se ha formado en una cultura de sabelotodo, donde siempre hay una única respuesta correcta y la gente quiere que se le diga qué tiene que hacer. Cuando les decimos que no tenemos la respuesta, pueden pensar que estamos intentando manipularlos. Se trata de formar a las personas de tal manera que estén abiertas a encontrar las respuestas por sí mismas. Pero es posible que se hayan vuelto complacientes porque



están acostumbradas a que su jefe las dirija, por lo que este enfoque, a menudo, exige que ambas partes se adapten.

¿Cuáles son algunas de las mejores lecciones que ha aprendido acerca de cómo expandir su red profesional?

Mis colegas Tiziana Casciaro, profesora de Rotman, y Francesca Gino, profesora de Harvard, realizaron un estudio maravilloso en el que mostraron cómo la construcción de “redes instrumentales” hace que muchos de nosotros nos sintamos sucios, por lo que las evitamos. Pero también descubrieron que, cuando las personas creen que, en el proceso de construcción de redes, dan tanto como reciben, entonces ya no lo ven como algo “sórdido”, y es más probable que se lancen a hacerlo.

Esencialmente, todos tenemos tres tipos diferentes de redes: nuestra red operativa, que utilizamos para hacer las cosas (y sin la cual no podríamos realizar nuestro trabajo), nuestra red personal, que es completamente discrecional (amigos y personas con los que hemos decidido mantenernos en contacto a lo largo de los años) y nuestra red estratégica (la red que usamos para darnos a nosotros y a nuestra or-

ganización una proyección de futuro). Para la mayoría de las personas, las redes estratégicas son, con gran diferencia, las redes más infrautilizadas y menos desarrolladas. Se trata, en definitiva, de aprovechar las diferentes partes de nuestra red para hacer cosas que nos ayudarán a progresar. No solo en la rutina diaria, sino también para descubrir cuáles deben ser los próximos pasos, tanto para nuestra carrera como para nuestra organización. Aquí es donde hay que poner más intención, porque no forma parte de nuestra rutina diaria, y tal vez no esté fundamentado en lazos sociales.

Por supuesto, la COVID-19 ha complicado todo esto. Ha sido un periodo de tiempo en el que todos hemos tenido que desarrollar nuevas competencias muy rápidamente, adaptarnos a nuevos hábitos y prestar atención a nuestra salud y a la de nuestros seres queridos. Muchas personas me dicen que están ansiosas por volver a encontrarse con gente en eventos grupales. No puedo predecir exactamente cómo cambiará a largo plazo ese aspecto de la creación de redes, pero sí creo que seguirá siendo tan determinante para el éxito profesional como lo ha sido siempre. ●

“Entrevista a Herminia Ibarra. Liderando en la era de la disrupción: cinco competencias críticas”.

© Rotman School of Management.

Este artículo apareció anteriormente en la edición de invierno de 2022 de *Rotman Management*, revista publicada por la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto (www.rotmanmagazine.ca), con el título “Leading in the Age of Disruption: Five Critical Skills”.